

De retour dans les airs ? Comment soutenir vos employés en voyage d'affaires après la COVID ?

Deux collègues se retrouvent dans le salon de la classe affaires, prêts à prendre l'avion et à rencontrer leur client le plus important à son siège à Dubaï. Confiants dans leurs chances de renforcer leurs liens avec le client et d'obtenir un contrat potentiellement énorme pour leur entreprise, ils se réjouissent également à l'idée de profiter du soleil en plein hiver et de découvrir la culture des EAU.

Des scènes comme celles-ci étaient monnaie courante avant 2020, lorsque le seul obstacle aux voyages d'affaires tenait aux restrictions budgétaires.

Mais la pandémie de COVID-19 a tout bouleversé (vous l'aurez sans doute constaté !). Exit les salons des aéroports, place au chacun chez-soi. Adieux pistes de décollage et salles de réunion. Visioconférences avec Zoom et emails les ont remplacées ! Passées les premières craintes qu'elles nuisent au travail et à l'activité, les réunions virtuelles, jusqu'alors dénigrées, sont rapidement devenues une bonne alternative au monde réel, puisque tout le monde était logé à la même enseigne.

Cette année, l'espace d'un moment, il y avait comme un retour à la normale du côté des voyages d'affaires et du tourisme de loisir - à une échelle bien plus modeste toutefois.

Mais, nous voici à nouveau confrontés à un nouveau variant, avec le retour de certaines restrictions et ce sentiment d'incertitude que nous avions presque oublié.

Vous et vos employés êtes donc impatients de reprendre l'avion ? Les voyageurs d'affaires souhaitent-ils à nouveau cumuler les Miles ou préfèrent-ils rester au sol encore un peu ? Les réunions en visioconférence ont-elles retiré tous leurs bienfaits aux échanges en réunion d'affaires au risque d'être un peu trop transactionnels ? Ou bien les économies

sont-elles trop importantes pour être ignorées par les multinationales ?

Les questions sont déjà nombreuses, et ce sans même mentionner la COVID. La COVID est loin d'être derrière nous et voyager pour le travail n'est toujours pas si simple. La preuve en est les confinements imposés en Europe de l'Ouest en novembre 2021 et, désormais, les nouvelles tracasseries pour voyager depuis l'apparition du variant Omicron. L'incertitude bat toujours son plein, personne ne pouvant prédire avec précision la suite des événements.

Pour couronner le tout, chaque pays adopte sa propre approche en matière de risques, ce qui ajoute à la complexité ; certains s'attendent à des mises en quarantaine, tandis que d'autres exigent des tests

avant le départ, ou des tests à l'arrivée – voyager est désormais un véritable parcours du combattant !

En 2017, nous avons déjà étudié l'impact des voyages d'affaires sur les employeurs et les employés. Or, étant donné que le monde a radicalement changé depuis, nous avons pensé que le moment était à nouveau venu de réexaminer la question, de voir si les voyages d'affaires reprendront en 2022 et de réfléchir à ce que vous, en tant qu'employeurs, pouvez faire pour soutenir vos employés lorsqu'ils doivent effectuer des voyages d'affaires.

Mais au fait, à quoi servent les voyages d'affaires ?

Avant de nous pencher sur les voyages d'affaires en pleine pandémie et après la COVID (croisons les doigts), rappelons les raisons pour lesquelles ils étaient prisés des entreprises et des collaborateurs avant la pandémie. Pour les collaborateurs, les voyages d'affaires étaient l'occasion de se constituer un réseau, de découvrir le monde et de saisir des opportunités d'évolution de carrière. Souvent, être convié(e) à un voyage d'affaires était également perçu comme une marque de confiance et de reconnaissance professionnelle au sein de l'organisation.

Pour de nombreuses entreprises, envoyer des collaborateurs aux quatre coins de la planète a des retombées financières. Oxford Economics a calculé que pour chaque dollar dépensé en voyages d'affaires, le revenu supplémentaire obtenu était de 12,50 dollars.

Pour de nombreuses entreprises, envoyer des collaborateurs aux quatre coins de la planète a des retombées financières.

Oxford Economics a calculé que pour chaque dollar dépensé en voyages d'affaires, le revenu supplémentaire obtenu était de 12,50 dollars¹. Cela tient sans doute à la meilleure qualité des liens tissés en personne. D'après une étude publiée par Harvard

Business Review, les échanges en face-à-face dans lesquels le langage corporel et la voix jouent un rôle sont plus propices à laisser une bonne impression².

L'année dernière, Dave Hilfman, directeur général de la Global Business Travel Association (GBTA), a estimé que « les échanges en face-à-face sont le seul véritable moyen de remporter in fine des contrats. Beaucoup de mes collègues du secteur - entreprises, agences de voyage ou approvisionnements - sont très impatients de reprendre la route et de revoir leurs clients et collègues »³.

Outre le fait de ne pas pouvoir communiquer aussi efficacement, échanger strictement de manière digitale a aussi ses défauts. Des recherches réalisées par l'Université du Tennessee ont révélé que fixer de manière prolongée et directe l'écran et changer sans cesse d'images à l'écran contribuent à un phénomène dont beaucoup d'entre nous ont souffert en 2020 et en 2021 : la « Zoom fatigue » ! Comprenez l'épuisement physique et mental associé aux réunions virtuelles (et même aux événements sociaux)⁴.

...fixer de manière prolongée et directe l'écran et changer sans cesse d'images à l'écran contribuent à un phénomène dont beaucoup d'entre nous ont souffert en 2020 et en 2021 : la « Zoom fatigue » !



Voyage d'affaires et partage de connaissances

En plus d'être utiles pour les entreprises, les voyages d'affaires sont-ils aussi bénéfiques pour les économies mondiales ?

Selon une étude réalisée par le Growth Lab de Harvard, les connaissances tacites seraient essentielles à la croissance économique, qui est minée par la communication virtuelle. L'étude s'est appuyée sur les données de transaction de Mastercard pour cartographier le flux des voyages d'affaires dans le monde puis a développé un baromètre des connaissances pour dresser la carte des entrées et des sorties en termes de connaissances pour chaque pays.

L'étude a conclu que la mobilité et le partage de connaissances ont un impact significatif sur l'économie mondiale, la réduction des voyages d'affaires ayant contribué à faire chuter le PIB mondial de près de 5 %⁵.

Où en sommes-nous fin 2021 ?

Alors que la deuxième année de pandémie touche à sa fin, il est intéressant de dresser aujourd'hui le bilan de la situation dans les voyages d'affaires. Sans surprise, en 2020, les dépenses mondiales liées aux voyages d'affaires ont diminué de 52 %, tandis qu'aux États-Unis, elles ont chuté de 71 %, soit l'équivalent de 94 milliards de dollars⁶. Les voyages d'affaires commencent à reprendre des couleurs, mais à un rythme beaucoup plus lent que celui des voyages de loisirs.

Dans un rapport, l'US Travel Association estime que les ménages et les entreprises ont dépensé au total 1 100 milliards de dollars en voyages en 2019⁹. Sur ce total, quelque 334 milliards de dollars (près d'un tiers) ont été dépensés en voyages d'affaires, mais ce montant a diminué de 70 % en 2020. Pour autant, les voyages de loisirs n'ont baissé que de 27 %. D'après les experts, les voyages de loisirs devraient retrouver leurs niveaux habituels en 2022, mais il n'en va pas de même pour les voyages d'affaires.

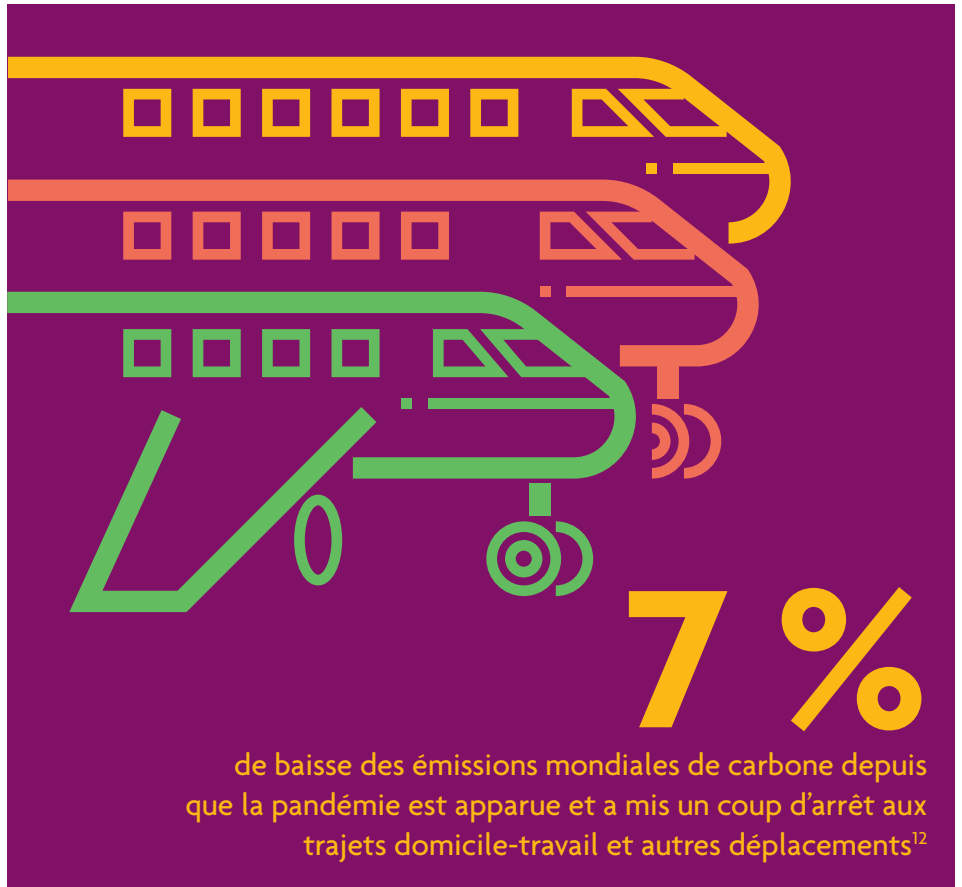
Selon certaines estimations, les voyages d'affaires ne retrouveront pas leur rythme de croisière avant 2024, si ce n'est plus tard encore⁷.

D'autres estiment que les voyages d'affaires ont atteint leur pic et n'atteindront plus jamais leurs niveaux de 2019. D'après une enquête réalisée par Bloomberg auprès de 45 grandes entreprises aux États-Unis, en Europe et en Asie, 84 % d'entre elles prévoient de réduire leur budget voyage après la pandémie. Parmi ces dernières, la baisse a été de 20 à 40 % pour une majorité d'entre elles, près des deux tiers ayant réduit les réunions en présentiel aussi bien en extérieur que qu'en interne⁸.

Pour Thierry Vanlancker, PDG d'Akzo Nobel NV, plus grand fabricant de peintures d'Europe, « les déplacements visant à développer les affaires pourraient chuter d'un tiers et les réunions internes encore plus. Il s'agit d'une bonne nouvelle pour notre portefeuille et cela nous aide à respecter nos objectifs en matière de développement durable. Nos clients ont pu s'entraîner une année durant. On ne peut donc plus parler « d'exclusion sociale » pour être seulement joint par vidéo »⁸.

Mais, les voyageurs d'affaires eux-mêmes souhaitent-ils reprendre la route ? Une enquête menée auprès de 3 850 voyageurs d'affaires dans 25 pays dans le monde a révélé que 96 % d'entre eux étaient prêts à reprendre les voyages d'affaires, un chiffre impressionnant. 54 % ont mentionné le désir de tisser des liens avec les clients et les collègues et un nombre similaire (52 %) a exprimé le souhait de découvrir de nouveaux endroits⁵.

À l'évidence, même une crise sanitaire mondiale n'a pas entamé l'envie de voyager pour affaires et de se rencontrer en personne.



Le casse-tête lié au changement climatique

Outre l'impact de la crise sanitaire, le changement climatique est un autre grand défi pour l'avenir des voyages d'affaires. Si les trajets en avion, et plus précisément les voyages d'affaires, constituent 2 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, ils représentent une part démesurée de l'empreinte carbone au niveau individuel et des entreprises¹⁰. D'après une analyse réalisée par The Guardian, un aller-retour entre Londres et New York générerait plus d'émissions que ce que produit en un an un individu moyen dans 56 pays¹¹.

Selon le Global Carbon Project, les émissions mondiales de carbone ont chuté de 7 % en 2020 depuis que la pandémie est apparue et a mis un coup d'arrêt aux trajets domicile-travail et autres déplacements¹². Enfin, une étude réalisée aux États-Unis et au Canada a montré que la moitié des entreprises entendent être plus attentives à l'impact social et environnemental de leurs programmes de voyages d'affaires après la pandémie¹³.

Pandémie et préoccupations environnementales ont fait l'effet d'un tsunami. Comme nous l'avons mentionné dans notre Viewpoint d'octobre dernier, plus que jamais, les employés veulent s'engager auprès d'une entreprise éthique en phase avec leurs propres valeurs. Par conséquent, ne pas tenir compte de la question environnementale dans la politique en matière de voyages d'affaires post-COVID pourrait nuire à la capacité des entreprises à attirer et retenir les talents¹⁴. En outre, les entreprises ont compris qu'elles pouvaient gérer les réunions essentiellement à distance. Compte tenu de la nécessité pressante de lutter contre le changement climatique et de réduire les émissions mise en lumière lors de dernière COP 26, les multinationales vont devoir faire des choix concernant l'avenir des voyages d'affaires.

96 % des personnes interrogées étaient prêtes à reprendre les voyages d'affaires

L'exemple de Salesforce

D'après Fast Company, en 2019¹⁰, les employés de Salesforce auraient tellement voyagé dans le cadre du travail qu'ils auraient émis à eux seuls 146 000 tonnes de CO₂, soit l'équivalent des émissions de 17 500 logements en un an. D'après ces estimations, il faudrait plus de 72 000 hectares de forêt pendant 12 mois pour absorber un tel niveau de dioxyde de carbone. En 2020, les émissions totales liées aux voyages d'affaires de l'entreprise ont chuté à seulement 20 000 tonnes, soit une baisse de 86 % en raison de la COVID-19.

« Il y a quelques années, nous nous sommes engagés à compenser toutes les émissions liées aux voyages d'affaires et aux trajets domicile-travail des employés, avant la pandémie... Depuis, crise sanitaire oblige, il n'y a plus eu aucun voyage et nos activités se sont poursuivies »¹⁵

S'est félicité Patrick Flynn, Directeur du Développement Durable chez Salesforce.

Voyages d'affaires et santé

Comme si l'environnement et l'incertitude engendrée par les confinements liés à la COVID-19 et les autres réglementations ne suffisaient pas, un troisième aspect important pèse sur l'avenir des voyages d'affaires : la santé des employés. Pour beaucoup, se déplacer autant a eu un effet néfaste sur la santé, tant physiquement que mentalement. Un problème devenu plus évident encore pendant la pandémie, la multiplication des brassages et des déplacements augmentant potentiellement le risque de contracter la COVID-19.

Les employés des multinationales vivent souvent à l'étranger et se rendent régulièrement au siège de l'entreprise ou acceptent de courtes missions à l'étranger. Prendre soin de ces employés en mobilité aux quatre coins de la planète pourrait devenir coûteux compte tenu des tests supplémentaires ou des primes d'assurance plus élevées. De plus, selon MetLife, les employés en mobilité internationale subissent des niveaux plus élevés de stress, d'épuisement professionnel (« burnout ») et de dépression en pleine pandémie mondiale que les années précédentes, une tendance à la hausse. La moitié (49 %) des employés en mobilité internationale se déclarent stressés, contre près d'un tiers (37 %) du total des employés. Ils sont également plus nombreux à souffrir de burnout (47 % contre 34 %) et de dépression (43 % contre 22 %)¹⁶.

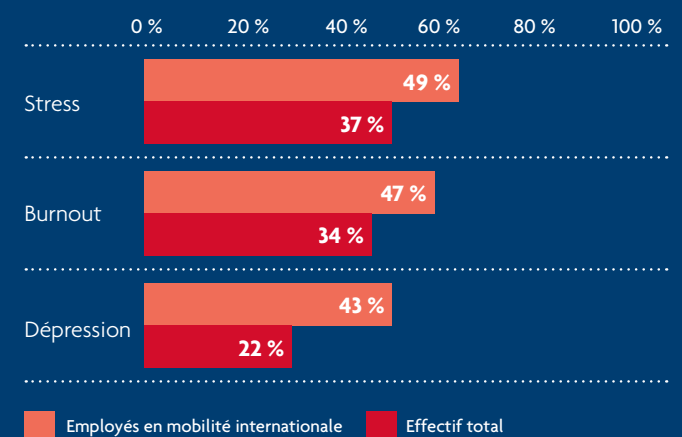
Compte tenu de l'incertitude liée à la COVID-19, ces chiffres liés à la santé mentale n'ont rien de surprenant. Les employés qui voyagent pour le travail courent le risque d'être placés en quarantaine voire de rester confinés loin de chez eux plus longtemps que prévu en cas d'évolution inattendue des règles liées aux déplacements. Une situation en effet très stressante.

La moitié des [voyageurs d'affaires] interrogés déplorent manquer de sommeil, 30 % disent avoir du mal à rester en bonne santé en déplacement, tandis qu'un quart ont éprouvé des difficultés à garder le contact avec leur famille et leurs amis.

Une enquête menée auprès de 500 voyageurs d'affaires réguliers a révélé que pour un cinquième d'entre eux, les déplacements liés au travail avaient un impact négatif sur leur bien-être mental¹⁷. Et il n'est pas uniquement question de stress et d'anxiété. L'étude a révélé que des déplacements excessifs peuvent également affecter les relations, les finances ainsi que la productivité.

Le sommeil est un autre facteur clé. La moitié des personnes interrogées déplorent manquer de sommeil, 30 % disent avoir du mal à rester en bonne santé en déplacement, tandis qu'un quart ont éprouvé des difficultés à garder le contact avec leur famille et leurs amis. Nous sommes arrivés à un stade où chacun a pris conscience de ses vulnérabilités. Dans ces conditions, une bonne nuit de sommeil réparateur ou passer du temps avec la famille comptent un peu plus qu'avant.

Les employés en mobilité internationale déclarent des niveaux plus élevés de stress, de burnout et de dépression¹⁶



Que pouvez-vous faire pour soutenir vos employés en déplacement ?

En tant que multinationale, vous êtes confronté à un vrai dilemme. D'un côté, vous devez composer avec l'incertitude liée à la COVID-19, les impacts négatifs sur la santé et l'environnement. D'un autre, les déplacements et les réunions en face-à-face ont des avantages pour l'entreprise, et vos employés demandent à voyager et à échanger en personne.

La pandémie a révélé l'importance pour les employeurs de prendre au sérieux leur obligation de soin, d'analyser les risques potentiels et de s'assurer que les employés connaissent la conduite à adopter, quelle que soit la situation de crise. Les analyses des risques liés à la COVID-19 seront un élément essentiel de tous les programmes de voyages d'affaires pendant un certain temps et il est peu probable qu'un employeur veuille ou puisse forcer quelqu'un à voyager. Même si les études confirment la plus grande efficacité des réunions en personne, il sera de la responsabilité des employeurs de s'assurer que le voyage vaut la peine de courir le risque.

Les données ont également un rôle important à jouer. Après la pandémie, au moment d'élaborer leurs programmes de voyages d'affaires dans l'intérêt des employés, les organisations voudront sans doute évaluer le coût du voyage dans sa globalité. Si la maîtrise des coûts est indispensable, les voyages d'affaires devraient être plus largement considérés dans le contexte des opérations, des flux de revenus et de l'impact humain. Les équipes en charge des voyages d'affaires devraient travailler avec les RH et les Finances pour avoir tous les éléments en main. Grâce aux données liées aux voyages et aux RH, les organisations peuvent mieux comprendre les corrélations pouvant exister entre voyage et maladie. Avec les données financières en plus, elles peuvent également étudier la productivité et les primes d'assurance.

Les employeurs pourraient également soutenir leurs employés qui cherchent à voyager autrement.

- S'assurer que les employés connaissent les avantages sociaux à leur disposition et ont accès aux soins de santé en cas d'urgence lorsqu'ils séjournent à l'étranger.
- Par le passé, l'assurance voyage d'affaires a toujours été importante. Aujourd'hui, il est essentiel de fournir une assistance en cas d'incident durant une mission professionnelle.
- Proposer des programmes d'assistance aux employés (PAE) et d'autres mesures de soutien en matière de santé mentale aux employés régulièrement en déplacement.
- Réduire les déplacements des employés, en leur demandant de séjourner dans des hôtels plus chers afin qu'ils puissent accéder à des installations de remise en forme et manger plus sainement.
- Informer sur l'impact des choix alimentaires et veiller à ce que les budgets pour les repas soient suffisamment élevés pour permettre aux employés de choisir des aliments sains.
- S'assurer que les employés disposent d'un temps de récupération suffisant après le voyage afin de minimiser les impacts des déplacements sur la santé.
- Offrir aux employés davantage de repos lorsqu'ils sont en voyage pour leur permettre de se divertir et de découvrir l'endroit où ils séjournent – ce que de nombreux employés sont désireux de faire.

Que nous réserve l'avenir ?

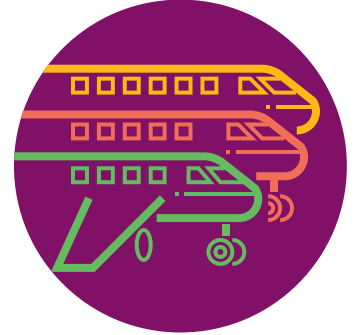
L'avenir des voyages d'affaires semble compromis et personne ne saurait prédire ce qui va survenir dans les mois et les années à venir. La reprise des voyages d'affaires n'aura sans doute rien à voir avec la situation en 2019. Les multinationales devront prendre en considération la COVID, l'environnement, la santé de leurs employés et – avec l'augmentation des réunions virtuelles – la valeur globale du voyage.

N'importe quel employeur devra également tenir compte de la question centrale de la vaccination. De nombreux pays exigent que les visiteurs présentent un schéma vaccinal complet ; les employeurs en feront-ils aussi une condition pour voyager ? Que feront les employeurs s'ils demandent à l'un de leurs employés de voyager alors qu'il n'est pas vacciné ?

Mais, après des mois de confinement, il y a fort à parier que nombre d'entre nous soient trop heureux de reprendre l'avion pour assister à une réunion avec un client.

Quel que soit l'avenir, les employeurs doivent trouver le juste équilibre entre les avantages des réunions en face-à-face pour l'entreprise, les aspirations de chacun en termes de voyages et le soutien qu'ils peuvent apporter pour gérer le stress des employés et limiter au maximum les perturbations.

Le moment est charnière pour les voyages d'affaires : va-t-on assister à un nouvel envol ou au contraire à leur arrêt ?



- 1 Anonyme, Oxford Economics <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Industry%20verticals/Tourism/US%20Travel%20Association-%20ROI%20on%20US%20Business%20Travel.pdf> (source : novembre 2021)
- 2 Paul J. Zak, Harvard Business Review <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust> (source : novembre 2021)
- 3 Natasha Frost, BBC <https://www.bbc.com/worklife/article/20200731-how-coronavirus-will-change-business-travel> (source : novembre 2021)
- 4 Monique Mardinian, Forbes <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/10/05/returning-to-business-travel-post-pandemic-could-re-ignite-trust/?sh=54bed7ba2ebc> (source : novembre 2021)
- 5 Michele Coscia, Frank M. H. Neffke et Ricardo Hausmann, Nature.com <https://www.nature.com/articles/s41562-020-0922-x> (source : novembre 2021)
- 6 Jenna Benefield, Vik Krishnan, Esteban Ramirez et Matthew R. Straus, McKinsey <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-comeback-of-corporate-travel-how-should-companies-be-planning> (source : novembre 2021)
- 7 Anonyme, USTA <https://www.ustravel.org/press/new-forecast-signals-long-road-recovery-business-travel> (source : novembre 2021)
- 8 Alexander Michael Pearson, Tara Patel et William Wilkes, Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/features/2021-08-31/will-business-travel-come-back-data-show-air-hotel-travel-forever-changed> (source : novembre 2021)
- 9 Anonyme, Concur <https://www.concur.com/newsroom/article/survey-unveils-travelers-requirements-return-to-business-travel> (source : novembre 2021)
- 10 Kristin Toussaint, Fast Company <https://www.fastcompany.com/90632762/its-time-to-reassess-the-role-of-business-travel-in-global-warming> (source : novembre 2021)
- 11 Niko Kommenda, The Guardian <https://www.theguardian.com/environment/ng-interactive/2019/jul/19/carbon-calculator-how-taking-one-flight-emits-as-much-as-many-people-do-in-a-year> (source : novembre 2021)
- 12 Matt McGrath, BBC <https://www.bbc.com/news/science-environment-55261902> (source : novembre 2021)
- 13 Eric Friedrichsen, Forum économique mondial <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/business-travel-wont-be-more-sustainable-post-covid-unless-companies-take-action/> (source : novembre 2021)
- 14 Anonyme, MAXIS GBN <https://maxis-gbn.com/news-events/latest-news/corporate-social-responsibility-and-employee-benefits/> (source : novembre 2021)
- 15 Anonyme, Salesforce <https://www.salesforce.com/news/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/sustainability-FY20-stakeholder-impact-report.pdf> (source : novembre 2021)
- 16 Anonyme, MetLife <https://www.metlife.com/employee-benefit-trends/metlife-empat-efts-2021/> (source : novembre 2021)
- 17 Robert Curley, Business Traveller <https://www.businesstraveller.com/business-travel/2020/01/01/business-travel-is-tough-on-mental-health-survey-suggests/> (source : novembre 2021)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société à responsabilité limitée au capital social de 4 650 000 euros, immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche – 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres MAXIS GBN. MAXIS GBN exerce ses activités au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, ainsi que dans d'autres pays européens sur la base de prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR00963/1221

